COMMUNICATION PROPOSEE AU CONGRES DE L'AGRH

Saint-Malo, 2010

QUOI DE NEUF DANS LES SYSTEMES D'APPRECIATION DU PERSONNEL ?

Résumé

Cette étude porte sur les formulaires d'appréciation qui servent de support à des entretiens annuels et permettent de concrétiser les résultats. Elle cherche à identifier des approches utilisées par les entreprises qui innovent dans ce domaine en analysant 109 formulaires utilisés récemment dans 85 organisations. L'analyse des thèmes abordés et des modalités d'évaluation fait ressortir, au delà des thèmes classiques, des évolutions plus récentes dans l'appréciation du personnel, notamment au niveau de la prise en compte des compétences et de la recherche d'un meilleur échange entre l'évaluateur et son collaborateur

Mots clés : appréciation, formalisation, entretien annuel, évaluation

QUOI DE NEUF DANS LES SYSTEMES D'APPRECIATION DU PERSONNEL ?

Résumé

Cette étude porte sur les formulaires d'appréciation qui servent de support à des entretiens annuels et permettent de concrétiser les résultats. Elle cherche à identifier des approches utilisées par les entreprises qui innovent dans ce domaine en analysant 109 formulaires utilisés récemment dans 85 organisations. L'analyse des thèmes abordés et des modalités d'évaluation fait ressortir, au delà des thèmes classiques, des évolutions plus récentes dans l'appréciation du personnel, notamment au niveau de la prise en compte des compétences et de la recherche d'un meilleur échange entre l'évaluateur et son collaborateur

Mots clés : appréciation, formalisation, entretien annuel, évaluation

L'appréciation du personnel représente un sujet d'intérêt constant pour les services ressources humaines, souvent principaux initiateurs et moteurs de ces processus dans les organisations. Elle a fait l'objet de nombreuses critiques et si certains ont pu envisager sa suppression, elle connaît aujourd'hui un regain d'intérêt au moment où les entretiens professionnels sont imposés par différentes réglementations[1]. Les conventions collectives et les normes de certification donnent aussi une place croissante à diverses formes d'appréciation du personnel. Dans la fonction publique, les récentes évolutions législatives[2] prévoient l'extension progressive mais généralisée du principe d'entretien professionnel en lieu et place de la notation. Tout cela concourt à relancer l'enjeu de la formalisation des systèmes d'appréciation du personnel, qui sont devenus des outils incontournables de la gestion des ressources humaines. Placés au « cœur du système RH » (Guerrero, 2004, p. 94), ils sont connectés aux processus de formation, de développement des compétences, d'évolution et d'orientation professionnelle.

La qualité de la relation entre les interlocuteurs au cours des entretiens annuels est le critère essentiel de la réussite de cette procédure (Ientile-Yalenios et Roger, 2008), mais sans support formel rappelant les différents thèmes à aborder et permettant de transmettre les informations aux services de gestion des ressources humaines, ils ne peuvent répondre complètement à leurs objectifs. L'appréciation formalisée s'appuie souvent sur un entretien individuel annuel réunissant le responsable hiérarchique et son collaborateur. Cette pratique est encadrée par un ensemble de procédures internes qui en fixe les modalités d'application dans l'organisation, parfois pour une catégorie de personnel spécifique. La formalisation du système d'appréciation du personnel consiste à préciser d'une part les supports ou formulaires d'entretien qui, en général, doivent être remplis au moment de l'entretien, et d'autre part des documents d'explication et/ou de préparation (guides de l'évaluateur et de l'évalué, charte de

[1] L'accord interprofessionnel du 5 décembre 2003 et de celui du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des "seniors" (les salariés à partir de 45 ans) prévoient explicitement des "entretiens professionnels" ou des "bilans de compétences", essentiellement axés sur l'évolution professionnelle et la formation.

[2] Loi n°2007-148 du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique qui institue un entretien professionnel annuel des agents avec leur supérieur hiérarchique direct ; entretien qui devient un instrument de management à part entière. La loi prévoit également le renforcement du lien entre cet entretien et les choix d'avancement et de promotion décidés par l'administration.

l'entretien …) davantage pris en compte en amont de l'entretien. Notre étude porte sur les formulaires qui peuvent constituer un support ou un guide pendant l'entretien et qui ensuite concrétisent les résultats.

Notre étude cherche à identifier des approches utilisées par les entreprises qui innovent dans ce domaine. Elle présente tout d'abord la façon dont cette question a été abordée dans la littérature. Sur la base de l'analyse de 109 formulaires utilisés récemment dans 85 organisations, elle relève ensuite les dimensions qui, au delà des thèmes classiques, témoignent d'évolutions plus récentes dans l'appréciation du personnel.

REVUE DE LITTERATURE

Les évolutions des systèmes d'appréciation sont permanentes, et la plupart des systèmes bureaucratiques traditionnels de notation calqués sur ceux de la fonction publique ont maintenant disparu pour être remplacés par des instruments comportant généralement un entretien entre un supérieur hiérarchique et ses collaborateurs. Les formulaires insistent alors sur la qualité du dialogue et la recherche d'une transparence visant à améliorer la qualité de la communication et à trouver ensemble des solutions constructives. C'était l'objet par exemple des démarches de Gestion participative par les objectifs qui se sont développées en France dans les années 1980 sur le modèle des Etats-Unis.

Les auteurs américains ont cependant noté les limites, voire l'utopie de cette approche. Ainsi Levinson (1970) ou Mohrman et al. (1989) considèrent-ils que la convergence des objectifs individuels et de ceux de l'entreprise est très souvent mythique et que le système est surtout utilisé pour exercer une plus forte pression sur l'individu. En France, Teboul (1986) insiste aussi sur l'importance des enjeux de pouvoir au cours de cet entretien "hiérarchique par excellence durant lequel s'actualise la relation de subordination". Laurans (1973) remarque cependant que le supérieur hiérarchique a besoin de ses collaborateurs, de leur loyauté et de leur engagement " ; son rôle est alors de les protéger, un peu comme un suzerain vis à vis de ses vassaux. Les managers, ajoute Layole (1997), sont pris dans une double contrainte : « être à la fois ouverts et compréhensifs, fermes et exigeants ».

Les imprimés d'appréciation imposent généralement un cadre avec des rubriques précises à remplir et des recommandations relatives au déroulement de l'entretien. Trepo et al. (2002) rappellent les thèmes présents dans la formalisation des supports de l'appréciation du personnel : le bilan de l'année écoulée, la définition et la fixation des objectifs à venir, l'orientation professionnelle (mobilité géographique et fonctionnelle) ou une action de professionnalisation. Il différencie, dans l'action de professionnalisation trois types d'objectifs 1) de résolution de problème (il s'agit de combler un écart présenté par le collaborateur, compétence insuffisante par rapport à la tenue du poste, par exemple), 2) de réalisation d'un progrès (amélioration de la performance individuelle), 3) de contribution à la stratégie de l'organisation (objectifs individuels reliés aux objectifs stratégiques).

Dans un premier temps, certains évaluateurs mettent de côté le support formalisé pour avoir un dialogue ouvert et spontané avec leur collaborateur. D'autres se servent de ce cadre comme d'un guide et suivent le support formel pour mener l'entretien. Longenecker et al. (1992) rappelle cependant qu'un système d'appréciation techniquement bien conçu ne garantit pas son efficacité, et Jardillier (1972) remarque que la réussite de la procédure est plus liée à la qualité de l'entretien qu'à la sophistication de l'imprimé utilisé. Riberolles (1992) observe une grande déperdition d'énergie entre les systèmes tels qu'on les conçoit sur le papier et leur application sur le terrain. L'évaluation écrite, selon Lemaître (1983), matérialiserait et

renforcerait la division des responsabilités et le contrôle hiérarchique, perpétuant ainsi une structure de dépendance".

Quelques auteurs comme Bannister & Balkin (1990) ou Galambaud (1983) ont montré que le système était mieux accepté lorsque le processus était directement relié à la rémunération ou aux décisions de carrière et qu'au-delà d'un simple rituel bureaucratique, il reconnaissait aux appréciateurs un pouvoir réel dans la distribution de ces enjeux. Le risque est alors que les évaluations soient construites en fonction de ces enjeux et ne restent pas sereines (Lemaître, 1983).

L'objectif de la formalisation est aussi dans certaines entreprises d'obtenir des évaluations plus objectives, mais Levinson (1970) remarque que « plus on met l'accent sur la mesure et la quantification - pour aller dans le sens d'une plus grande objectivité - plus il y a de chances que des éléments subtils, impondérables de la tâche soient passés sous silence ». Pym (1973) considère que la formalisation par écrit est une menace pour la relation construite progressivement entre l'évaluateur et l'évalué. Il faut « réhabiliter la subjectivité » (Lemoine, 1998) car "Il est illusoire, de penser éliminer tout préjugé affectif du jugement porté par un individu sur un autre" (Galambaud, 1983).

Comment les entreprises d'aujourd'hui en France conçoivent-elles leurs formulaires d'appréciation pour répondre à ces enjeux ? L'objectif de cette étude est d'abord de faire ressortir, à partir d'une grille d'analyse de formulaires d'appréciation, les principales dimensions utilisées par les entreprises actuelles. Le second objectif est d'identifier les éléments qui soulignent des approches nouvelles et originales dans la mise en œuvre des systèmes d'appréciation du personnel. Dans un premier temps, nous exposerons brièvement la méthode utilisée pour faire cette analyse.

METHODE

L'étude présentée repose sur l'analyse de 109 formulaires utilisés dans le système d'appréciation du personnel de 85 organisations. Parmi eux, 12 précisent qu'ils s'adressent à des cadres ou des ingénieurs, 6 à des non-cadres, 16 à des employés, des techniciens ou des agents de maîtrise, et 6 à des ouvriers ou du personnel d'atelier. Ces documents ont été recueillis grâce à des contacts directs auprès d'entreprises, à des étudiants en formation continue et à des rapports de stage. Dans certains cas, plusieurs formulaires appartenant à une même organisation ont été étudiés lorsqu'ils s'appliquaient à différentes catégories de personnel ou que le formulaire avait été modifié. Les entreprises sont très diverses. Elles appartiennent à des secteurs variés dans l'industrie ou dans les services, et leur taille varie d'une centaine à plusieurs milliers.

L'analyse s'est déroulée en deux étapes. Dans un premier temps, nous avons utilisé une grille d'analyse permettant de faire ressortir les principales caractéristiques des formulaires au niveau des thèmes abordés et des échelles de mesure utilisées. Ensuite, dans un second temps, nous avons étudié quelques formulaires qui présentaient un certain degré d'originalité afin de déterminer dans quelle mesure ils pouvaient être l'amorce d'approches plus innovantes dans la conception des formulaires d'appréciation.

La grille d'analyse permet de faire ressortir les thèmes ou rubriques formalisés dans les supports d'entretien : qu'est-ce qui est évalué ? (le « quoi »), et quel est le mode de traitement (le « comment »). Concernant le mode de traitement, nous pouvons distinguer deux dimensions qui précisent d'une part le « comment évaluer », d'autre part le « qui évalue ». Le « comment évaluer » se traduit par l'inclusion ou pas d'échelles, de champs libres (commentaires) ou orientés (trame précise de réflexion). Le « qui évalue » rend compte des

préconisations d'auto-évaluation ou d'évaluation duale faisant apparaître explicitement à la fois le point de vue du responsable et celui du collaborateur. Il peut également faire apparaître de nouveaux acteurs tels le responsable fonctionnel ou le chef du projet auquel le collaborateur a participé.

Il s'agit de voir dans quelle mesure les thèmes classiquement repérés dans la littérature sont toujours d'actualité. De nouvelles catégories apparaissent-elle ? Certains ont-elles disparu ? Que ce soient des thèmes classiques ou émergents, y a-t-il des différences dans la manière de les traiter.

RESULTATS

Nous présenterons d'abord un panorama général des résultats à partir de la grille que nous avons établie avant de préciser par une analyse plus détaillée les thèmes classiques qui restent d'actualité, puis les nouveaux thèmes et les manières de les évaluer.

Les résultats globaux

Une première analyse (tableau 1) porte sur le titre du formulaire. Les termes « appréciation » ou « évaluation » utilisés traditionnellement, évoquent la notion de prix ou de valeur que de nombreuses entreprises ne souhaitent pas associer à cette procédure. Elles préfèrent utiliser aujourd'hui le terme d'« entretien », traduisant une importance croissante donnée à l'échange et au dialogue. Les termes « performance », « résultat » ou « objectif » se retrouvent parfois, mais ont tendance à laisser la place à « développement », « progrès », « orientation » ou « évolution ».

Entretien	**61**
Evaluation	**30**
Appréciation	**18**
Performance	**16**
Individuel/personnel	**13**
Développement	**12**
Professionnel	**7**
Activité	**7**
Progrès	**6**
Résultats/objectifs	**4**
Orientation	**3**
Evolution	**3**
Carrière	**0**

Tableau 1 : Termes utilisés dans les titres des formulaires (sur 109 formulaires)

Les thèmes abordés concernent la conformité par rapport à des comportements attendus dans un poste, l'atteinte des résultats par rapport à des objectifs ou la maîtrise de compétences. 74 % des formulaires (81 sur les 109) demandent une définition des objectifs pour la période à venir, et il peut paraître étonnant que 63 % seulement évaluent formellement le degré de réalisation de ces objectifs pour mesurer les résultats (cf. tableau 2). La conformité par rapport au poste ou à la mission reste une dimension essentielle de la procédure. L'analyse des compétences est aujourd'hui mentionnée explicitement dans 45 % des formulaires, traduisant bien la place croissante que prend cette notion dans la gestion des ressources humaines. De même, la formation et le développement individuel sont abordés dans les trois quarts des entretiens.

Conformité par rapport au poste	**73 %**
Définition d'objectifs	**74 %**
Résultats par rapport à des objectifs	**63 %**
Maîtrise de compétences	**45 %**
Formation / développement	**75 %**

Tableau 2 : Thèmes abordés (sur 109 formulaires)

Le tableau 3 montre selon quelles modalités ces thèmes sont évalués. Lorsqu'il s'agit d'évaluer la conformité par rapport au poste, des comportements prédéfinis, correspondant aux descriptions d'emploi sont souvent proposés, avec des échelles graduées dans la majorité des cas, parfois complétées par des champs libres permettant d'ajouter des commentaires (parfois avec une orientation sur le type de commentaire attendu). La pondération, qui permettrait de calculer un score global en tenant compte de l'importance de chaque rubrique, est très rarement utilisée, de même que l'auto-évaluation (excepté la démarche préalable demandée dans le guide de préparation à l'entretien pour l'évalué). Il arrive parfois, mais exceptionnellement que l'évaluation de chacun des deux interlocuteurs, l'évaluateur et l'évalué, soit demandée. Dans certains cas (43 sur les 109), une évaluation globale est demandée en fin de formulaire. Elle peut être libre, ou formulée sur une échelle graduée.

	Conformité par rapport au poste	Résultats par rapport à des objectifs	Maîtrise de compétences	Evaluation globale
Gradué	**58**	**43**	**41**	**28**
Prédéfini	**48**	**0**	**43**	**1**
Champ libre simple	**30**	**27**	**8**	**20**
Champ libre orienté	**28**	**39**	**35**	**10**
Duale (évaluateur et évalué)	**6**	**4**	**1**	**2**
Insertion du niveau requis	**3**	**3**	**0**	**0**
Pondéré	**3**	**6**	**0**	**0**
Auto-évaluation	**0**	**0**	**1**	**0**

Tableau 3 : Modalités d'évaluation (sur 109 formulaires)

Lorsque des objectifs sont définis, il est souvent demandé dans les guides de préparation qu'ils soient SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignables, Réalistes, Temporels). Environ un tiers des formulaires précisent ou reprennent le besoin de précision et de délais bien définis dans le temps lorsqu'ils demandent de formuler les objectifs (cf. tableau 4). Le fait de demander quels seront les critères d'évaluation impose une réflexion sur la mesure des résultats. Il arrive fréquemment maintenant que, parallèlement à la définition des objectifs, les moyens pour les atteindre soient précisés, ce qui élargit la démarche en s'orientant vers un véritable contrat d'activité.

Précis	**39**
Délai	**33**
Critères d'évaluation	**48**
Moyens requis	**48**

Tableau 4 : Définition des objectifs (sur 109 formulaires)

Les formulaires incluent souvent une définition des besoins de formation, des besoins d'adaptation et des possibilités d'évolution, mais il est rare qu'une évaluation formelle du

potentiel soit demandée (cf. tableau 5). Parfois, des formulaires spécifiques distincts de la procédure de l'entretien annuel peuvent exister pour identifier le potentiel et analyser les perspectives de carrière.

Besoins formation	**56**
Adaptation	**50**
Evolution	**36**
Potentiel	**5**

Tableau 5 : La formation et le développement (sur 109 formulaires)

Pour analyser plus précisément ces résultats, nous avons repris l'ensemble des questionnaires pour identifier les points qui, au-delà de ce qu'on pouvait attendre, représentaient des nouveautés ou des ouvertures originales qui pourraient être utiles dans d'autres contextes.

Les évolutions auxquelles on pouvait s'attendre

- Le développement d'un bilan sous forme d'échange

Certaines grilles prévoient une rubrique avec un questionnement précis sur les difficultés rencontrées, les sources de satisfaction et d'insatisfaction du collaborateur, sa perception de l'équipe. L'ensemble est alors orienté vers un échange des points de vue entre le collaborateur et son responsable, comme en témoigne cet extrait d'un formulaire utilisé dans un grand organisme de service semi-public : « qu'est-ce qui a facilité de travail ? Qu'est-ce qui a rendu votre travail plus difficile? Votre point de vue ? Celui de votre responsable ? De quoi êtes-vous le plus insatisfait cette année ? Êtes-vous satisfait de la dynamique de votre équipe ? Pourquoi? ».

- Peu d'échelles de comportements

On ne retrouve pas réellement dans notre échantillon d'échelle de comportement au sens des BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scales*) ce qui confirme la remarque formulée par Cadin, Guérin et Pigeyre (2007, p. 389) selon laquelle elles n'ont toujours pas « bonne presse en France »

- Une augmentation des aspects prédéfinis

Le développement de la formalisation de la gestion des ressources humaines, et notamment des référentiels de compétences, peut expliquer que les supports contiennent fréquemment des critères prédéfinis et standard proposés à l'évaluation. Ils correspondent à des compétences, des comportements ou des valeurs attendus par l'organisation.

- La contribution à l'actualisation des fiches de poste

Les formulaires prévoient le plus souvent une première partie dédiée à minima au rappel des missions du collaborateur et assez régulièrement à une demande de mise à jour de sa description de poste ou fiches de fonction. Il est alors le plus souvent demandé de transmettre cette mise à jour au service des ressources humaines.

Des nouveautés

- Un élargissement dans la recherche des sources de compétences présentées par le collaborateur

Certains formulaires proposent de mettre en avant des aspects de mission ou de compétences détenues par les collaborateurs non directement liés à la fonction exercée dans l'organisation. On voit apparaître ainsi la sollicitation de compétences développées dans des projets, autour d'initiatives ou de participations à des groupes de travail, voire à des activités extra entreprises. Ainsi, une entreprise de BTP demande de prendre en compte des éléments tels que « Missions principales & activités clés liées au poste? Missions transverses (formation, conduite de projets,…), Missions extérieures (enseignement, mandat, association,…) ». Une grande entreprise industrielle demande, dans le bilan de l'entretien : « quelles compétences nouvelles le collaborateur a-t-il acquises ou mis en œuvre au cours de l'année ? Perspectives : en quoi et comment le salarié souhaite-t-il progresser? Quelles sont les connaissances ou les expériences pratiques que le collaborateur possède (qu'il utilise incomplètement ou pas du tout dans l'exercice de son métier) et dont il souhaite faire part ? »

- La prise en compte de l'équilibre vie privée - vie professionnelle

Une grande entreprise de BTP demande en fin d'entretien, après l'analyse des besoins de formation, un commentaire libre sur « équilibre vie privée / vie professionnelle ». C'est le seul entretien sur les 109 qui aborde ce thème, mais on peut s'attendre à ce qu'il se généralise, compte tenu de la situation actuelle où les entreprises doivent prendre en compte les phénomènes de stress.

- Une discussion sur le « comment » de l'atteinte des résultats

Dans la rubrique, « appréciation des résultats par rapport aux objectifs », une grande entreprise publique demande par exemple sous forme de texte libre d'«Expliciter les conditions dans lesquelles les résultats ont été atteints : mettre en relief l'action de l'intéressé et préciser les éléments de l'environnement qui se sont avérés favorables ou défavorables à l'atteindre ses objectifs »

- La recherche d'un dialogue plus « authentique »

Les formulaires traduisent parfois une certaine exigence vis-à-vis du responsable quant au mode de conduite de l'entretien pour améliorer la qualité du dialogue : Dans une société d'assurances, une rubrique demande par exemple quelles sont les attentes mutuelles : non seulement « qu'attend la hiérarchie du salarié ? », mais aussi « Qu'attend le salarié de sa hiérarchie ? ». Dans la partie Bilan d'une grande compagnie pétrolière, on trouve dans l'évaluation de l'atteinte des objectifs : « le manager vous a-t-il aidé dans l'atteinte des objectifs » ; de même, une société d'industrie de luxe comprend une rubrique destinée au salarié lui demandant « comment votre responsable peut-il vous aider dans votre travail ? ». L'exigence se manifeste dans une grande entreprise de service semi-publique par la formulation de la demande de signature qui varie selon la division hiérarchique : « l'agent a pris connaissance de l'appréciation ; l'évaluateur s'engage sur l'appréciation ; le responsable hiérarchique (si différent de l'évaluateur) a consulté l'appréciation ».

- Des supports « auto-porteurs » avec une notice explicative intégrée

Le mode d'emploi, habituellement précisé uniquement dans un guide de préparation, est intégré dans certains formulaires. C'est le cas dans une société d'informatique ou une société d'assurance pour les formulations d'objectifs SMART, allant jusqu'à un véritable accompagnement pas à pas dans la progression du formulaire. Ces entreprises craignent probablement que le guide ne soit pas lu assez attentivement.

DISCUSSION

Nous avons observé une prise en compte relativement importante de la notion de compétence, mais en regardant de plus près comment ces « compétences » étaient formulées, nous avons parfois quelques doutes sur le fait qu'il s'agisse bien de compétences. Il semble que parfois, les traditionnelles définitions de fonctions aient été reprises en ajoutant devant chaque activité la mention « être capable de ». Bien qu'on utilise le terme de compétence, il semble qu'on soit plutôt dans une approche d'évaluation du comportement par rapport à la fonction. Une grande entreprise publique distingue les « compétences démontrées dans le poste » des compétences individuelles. On retrouve dans la liste des compétences pour le poste des aspects tels que la confiance en soi, la maîtrise de soi, l'analyse de la résolution de problèmes... Elles sont proposées à l'évaluation avec différents types d'échelle du niveau démontré dans le poste (nettement supérieur, parfaitement adapté, insuffisant.).

Le management par objectifs, dont on annonçait la fin en le jugeant trop américain et peu adapté à la culture française, semble avoir encore de beaux jours devant lui. Les objectifs doivent être « Smart », mais on a maintenant tendance à discuter les moyens associés à l'atteinte des objectifs et les difficultés rencontrées. Dans de plus rares cas, on évoque les finalités du service, on rappelle les objectifs de l'entité... On s'éloigne ainsi d'une démarche simpliste de management par les objectifs qui viserait à contribuer à l'alignement et à la construction d'une cohérence entre les objectifs stratégiques, opérationnels, collectifs et individuels. Certains auteurs avaient qualifié de « mythique » (Mohrmann et al., 1989) cette recherche, nous pouvons remarquer que les systèmes analysés ne vont pas dans ce sens.

Si l'atteinte de certains objectifs est directement reliée à la partie variable de la rémunération, celle-ci ne fait pas l'objet d'une thématique annoncée. Quelques récents et rares formulaires abordent de façon explicite la question de la rémunération en tant que discussion sous la forme de : « *Rappel de la carrière du collaborateur, point sur sa rémunération et ses avantages* » (secteur BTP, imprimé 2009) ; « *Point sur la rémunération* » (CCI, 2009), « *point de situation sur la position personnelle du collaborateur dans la grille de fonction, sur la description de fonction, sur la rémunération* » (CCIPA). D'autres supports prudemment conclus par la rubrique « *Divers : autres sujets abordés par le collaborateur* » ouvrent une certaine place pour ces sujets non prévus initialement à « l'ordre du jour ».

Quelques entreprises ont maintenant recours à des supports informatisés, et cette tendance devrait se poursuivre. Alors que les supports manuscrits permettent des transformations « physiques », les supports informatisés sont « figés » dans l'interface informatique. Ils peuvent présenter un niveau de contrainte interne assez élevé en rendant obligatoire le remplissage de certains champs, en forçant l'adoption et le positionnement sur une échelle. Les supports étudiés présentent toutefois un avantage, à savoir le caractère potentiellement évolutif et construit de l'appréciation : ils offrent la possibilité de rendre compte au « fil de l'eau » des événements organisationnels, individuels et de leur impact sur les objectifs. Cette pratique facilite la mise en œuvre des recommandations de nombreux auteurs concernant l'appréciation, à savoir un échange continu entre le responsable et le collaborateur sur leur activité. L'enjeu est d'éviter tout effet de surprise au moment de l'entretien et de faciliter l'échange et la compréhension, voire une meilleure acceptation des décisions prises. Cela pourrait contribuer à réduire l'appréhension des collaborateurs, mais aussi des managers qui considèrent parfois l'appréciation comme une menace pour la relation (Pym, 1973). La persistance d'appréciations essentiellement unilatérales renforce les critiques des auteurs qui voient l'entretien d'appréciation comme un entretien de subordination hiérarchique durant lequel s'actualisent, se perpétuent et se matérialisent les structures de pouvoir et les relations de dépendance (Lemaître, 1983 ; Teboul, 1986). Il arrive quand même assez souvent que, sans que le formulaire le prévoie explicitement, le manager remplisse le formulaire conjointement avec son collaborateur.

Les informations relevées dans les formulaires concernant les signatures en fin de formulaire montrent qu'elles concernent le manager et son collaborateur dans 66 % des cas. Le supérieur au deuxième niveau s'y ajoute dans 16 % des cas, et le DRH ou le responsable de formation dans 12 % des cas). Ces signatures apparaissent comme des précautions qui reconnaissent, en même temps qu'elles précisent, atténuent ou répartissent l'engagement de la responsabilité individuelle. Fridlender (2009, p.1) les considère comme une forme de « technique de mise au pas subjective », d'« injonction à signature » qui participerait à un « effet de responsabilité individuelle exclusive sur les résultats obtenus ».

Nos résultats montrent qu'il arrive assez fréquemment que les critères d'évaluation des objectifs à atteindre soient précisés dans les formulaires. Pour aller plus loin, il arrive qu'on demande que l'échange porte non seulement sur les résultats mais également sur le « comment » de l'atteinte de ces résultats, tant sur des aspects de circonstances et d'aléas que sur les efforts fournis par le collaborateur. Nous avons vu que Levinson (1970) dénonçait le fait que la recherche d'objectivité centrée sur des aspects exclusivement quantitatifs tend à masquer la richesse et la complexité de l'activité réelle. Cet appauvrissement risque de mener une évaluation « à côté » de l'activité réelle, conduisant au « simulacre » souvent dénoncé dans les critiques à l'égard des systèmes d'appréciation.

CONCLUSION / LIMITES

L'analyse des formulaires d'appréciation n'apporte qu'une approche partielle à la connaissance du processus qui comporte un aspect relationnel très important. Dans une même entreprise, avec le même formulaire, les entretiens peuvent se dérouler de façons différentes selon la situation, les personnalités en présence, la formation qu'ils ont (ou qu'ils n'ont pas) reçue ou les enjeux qu'ils perçoivent en termes de rémunération ou d'évolution professionnelle. Les systèmes d'appréciation du personnel peuvent être considérés comme des outils de gestion des ressources humaines. Ces outils ou instruments de gestion visent à orienter l'action, à réduire l'incertitude causée par des règles ambigües, sources de disparités et de détournements de leurs usages (Friedberg, 1993).

Devant la difficulté de concilier la position de « juge » et « coach » du manager dans l'appréciation de son collaborateur, de nombreux auteurs ont incité à découpler l'appréciation-contrôle de l'appréciation-développement (Fletcher, 1973 ; Beer, 1981). Nous n'avons pas toujours pu avoir l'information concernant la présence ou l'absence d'un second dispositif dans les entreprises de notre échantillon.

Notre étude fait ressortir les principales caractéristiques des formulaires conçus au sein des organisations en procédant à une sorte de « déconstruction » de ces instruments pour mieux les comprendre (Oiry et Sulzer, 2002). Nous avons mis en avant des aspects classiques et des thèmes plus nouveaux. L'idée est que l'évolution des outils témoigne d'une évolution des pratiques et des représentations autour des pratiques. L'analyse de leur mise en œuvre est maintenant nécessaire pour bien comprendre l'impact de ces modes de formalisation sur l'appréciation et sur la perception qu'en ont les évaluateurs comme les évalués.

Bibliographie

Bannister, B.D. & Balkin, D.B. (1990), Performance evaluation and compensation feedback messages: an integrated model, *Journal of Occupational Psychology*, Vol 63, June, British Psychological Society.

Beer, M., (1981). Performance appraisal : dilemmas and possibilities. *Organizational Dynamics*, 24-36

Cadin, L., Guérin, F. et Pigeyre, F., (2007). *Gestion des ressources humaines. Pratique et éléments de théorie*. Paris : Editions Dunod, 3ème édition.

Caspar, P. et Millet, J.-G., (1990), *Apprécier et valoriser les hommes,* Editions Liaisons

Fletcher, C. A. (1973). Interview style and the effectiveness of appraisal, *Occupational Psychology, Vol 47, p. 225-230.*

Fridlender, J-M. (2009). La signature de la feuille d'évaluation comme technique de mise au pas subjective, communication au Congrès de l'*Association Française de Sociologie* (RT 30 Sociologie de la gestion), « Violences et société », Paris 14-17 avril 2009.

Friedberg, Erhard, (1993). *Le pouvoir et la règle : dynamiques de l'action organisée*. Éditions du Seuil, Paris

Galambaud, B. (1983). *Des hommes à gérer. Direction du personnel et gestion des ressources humaines.* Paris : Editions ESF.

Guerrero, S., (2004). *Les outils des RH. Les savoir-faire essentiels en GRH*. Paris : Editions Dunod.

Halachmi, A., (1993), From performance appraisal to performance targeting, *Public Personnel Management, Vol. 22, N° 2 (Summer), p. 323-345*

Ientile-Yalenios, J. et Roger, A., (2008). La qualité de la relation et l'appropriation du système d'appréciation du personnel, XIX° *Congrès de l'AGRH,* Dakar (Sénégal)

Jardillier, P., (1972), *La gestion prévisionnelle du personnel*, PUF

Laurans, B., (1974), Systèmes d'appréciation : limites, obstacles, nouvelles tendances, *Le Management direction, management service,* N° 47 36

Layole, G. Dans Franchet, S., (1997), Les Managers ont peur de l'appréciation, *Entreprise et Carrières, N° 406, 21 octobre*

Lemaître, P., (1983)*Appréciation du personnel et entretien de bilan*, Les Editions d'Organisation

Lemoine, C., (1998), Style d'organisation et mode d'évaluation, dans *Psychologie du travail et transformation de la société,* actes du 8° congrès de l'AIPTLF, Presses académiques, Neuchâtel

Levinson, H., La direction par quels objectifs ? (1970), *Le Management,* Décembre, p. 27-31

Longenecker, C.O. et Goff, S.J., (1992), Performance Appraisal Effectiveness: a matter of perspective, *SAM Advanced Management Journal*, Spring, p. 17-23

Mohrman, A. M., Jr., Resnick-West, S. M. et Lawler, E. E. III, (1989), *Designing performance appraisal systems,* Jossey Bass Publishers

Oiry, E. et Sulzer, E., (2002). Les référentiels de compétences : enjeux et formes, In : Brochier, D., (Ed.), *La gestion des compétences. Acteurs et pratiques*, Economica, Paris, pp. 29-47.

Pym, D. The politics and ritual of appraisals, (1973), *Organizational Psychology, Vol. 47, p. 231-235*

Riberolles, A., (1992), *Evaluer, évoluer*, Les Editions d'Organisation

Teboul, J., (1986). *L'entretien d'évaluation*, Paris : Editions Dunod.

Trépo, G., Estellat N.et Oiry, E., (2002), *L'appréciation du personnel, mirage ou oasis ?* Les Editions d'Organisation